

doc. dr. sc. Ermina Ramić

Pravni fakultet Univerziteta u Bihaću, Bihać, BiH
ermina.ramic@pravnofakultet.ba

MODEL USPOSTAVE KREDITNO-GARANTNIH FONDOVA PRIMJENOM CASH POOLING SISTEMA

Pregledni rad

Sažetak

Kreditne restrikcije imaju tendenciju da ometaju male poduzetnike u razvijanju njihovog punog ekonomskog potencijala, te produciraju značajne negativne učinke na ekonomski razvoj na duže staze. Jedan od instrumenata lokalnog/regionalnog ekonomskog razvoja koji pomaže u prevladavanju ovog problema jeste i uspostava kreditno-garantnih fondova. Uzimajući u obzir tešku situaciju bosanskohercegovačkog proračuna, te trenutnu nemogućnost istih da investiraju u uspostavu kreditno-garantnih shema, rad ima za cilj da analizira i predstavi priliku jeftinog otklona ovog problema putem modela uspostave kreditno-garantnih fondova, primjenom cash pooling sistema. Model je prezentiran na primjeru Unsko-sanskog kantona. U radu su primijenjene metode nepotpune indukcije i metoda modeliranja, odnosno model „idealnog u realnom“, s fokusom na prijenos dobivenih podataka na realnu pojavu.

Ključne riječi: *kreditno-garantni fond, cash pooling model, Unsko-sanska županija*

JEL: O016

1. UVOD

Stabilan finansijski sistem je temelj realnog sektora ekonomije. Bosanskohercegovačke banke imaju jako visoke indikatore likvidnosti, te značajan kreditni potencijal, ali ipak finansijska sredstva kojima raspolažu banke su uglavnom van dohvata realnog sektora ekonomije. Očito je da su kreditni plasmani banaka prema građanima sigurniji, pa su razvojna pozicija MSP-a i rast aktivnosti poduzetnika time znatno ograničeni, što se direktno reflektira na ograničenje ekonomskog razvoja.

Evidentno je da se najčešći problemi vežu uz pitanje nedostatka kolaterala, odnosno kreditnih garancija, te pristup kapitalu pod povoljnim uvjetima uopće. Banke od malih i srednjih poduzeća zahtijevaju osiguranje plasiranih sredstava, tj. traže

kolaterale, što, ispunjavajući zahtjeve i kriterije banke, mala i srednja poduzeća u većini slučajeva nisu u mogućnosti osigurati. Ograničenja u pristupu kreditima su rezultat precijenjenim zahtjevima banaka za kolateralom.¹ Kreditno-garancijske sheme su logični interventni instrumenti koji nude mogućnost prevladavanja ovog jaza između financijskih institucija i mikro, malih i srednjih poduzeća, koji su po svim ostalim parametrima kreditno sposobni, ali nemaju dostatan kolateral koji bi im osigurao razumnu i prihvatljivu kamatnu stopu. One mogu biti usmjerene na ispunjenje dvojakog zadatka, i to osiguranje jednog dijela kreditnih obveza poduzetnika, te dogovaranju s bankama obračun nižih kamatnih stopa za kredite, za koje kreditno-garantni fondovi izdaju kreditne garancije, što u svakom slučaju zaokružuje cjelinu ovog tipa tržišne intermedijacije. Dakle, kreditno-garantni fond predstavlja financijski interventni instrument koji omogućava bržu „cirkulaciju“ financijskih sredstava i time doprinosi „gašenju“ insolventnosti MSP-a, odnosno doprinosi lakšem pristupu kapitala za mala i srednja poduzeća.

Po svojim karakteristikama, logično je da predmetni instrument lokalnog razvoja bude u fokusu nositelja lokalnog ekonomskog razvoja. Međutim, s obzirom na činjenicu da su sve razine izvršne vlasti u BiH suočeni sa značajnim proračunskim deficitima, te u ovom trenutku nisu u mogućnosti da izvršavaju redovne, zakonom propisane obveze, teško je očekivati da se u takvom ambijentu jedinice lokalne uprave (JLU) (općina ili županija) mogu odlučiti za nove investicije za koje će izdvojiti sredstva iz proračuna. S druge strane, JLU su jedan od ključnih aktera u procesu stvaranja boljeg poslovnog okruženja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva kao okosnice bosanskohercegovačke privrede, te se od njih očekuje da kreiraju instrumente koji će stimulirati privatni sektor, s ciljem investiranja, zapošljavanja i njihovog razvoja. Kreiranje ovih instrumenata nije moguće bez specifičnih resursa, a najčešći resurs koji treba imati na raspolaganju su financijska sredstva, pa je stoga najveći izazov pred institucijama odgovor na pitanje: kako u okviru postojećih resursa stimulirati i razvijati privredu.

Stoga, ovaj rad polazi od ključnog pitanja: koje su to realne mogućnosti JLU za otklon ovog problema? Sukladno tome, cilj ovog rada jeste analiza i prezentacija potencijalnih modela uspostave kreditno-garantnog fonda, primjenom cash pooling sistema. Uspostava kreditno-garantnog fonda u okviru cash pooling aranžmana se, u odnosu na uspostavu ovog instrumenta na neki drugi način, ne razlikuje kada su u pitanju suštinske karakteristike, te konačni učinci na ciljane skupine, izuzev u činjenici da JLU koja uspostavlja ovaj instrument, udio sredstava osigurava (ne nužno) putem kreditnog aranžmana iz virtualnog portfelja namijenjenog za kreditiranje članica cash poolinga. Preostali dio sredstava osigurava banka u iznosu koji je predviđen ugovorenim multiplikatorom.

¹ Prosječna vrijednost kolaterala u Bosni i Hercegovini je 173,4% dok je npr. u zemljama istočne Europe i Azije 133,4%, što čini značajnu razliku, te doprinosi nepovoljnom poslovnom okruženju.

U domaćoj akademskoj literaturi do sada se nije pisalo o kreditno-garantnim fondovima, te o mogućnostima primjene cash pooling modela u formiranju kreditno-garantnih fondova, kao najprikladnijem modelu za naše socio-ekonomsko okruženje. U europskim i drugim razvijenim zemljama svijeta postoji nekolicina studija starijeg datuma, koje su dale dobru teorijsku osnovu ovom radu. Naime, jedna od prvih interesantnijih studija je FAO-va² studija *Credit guarantees – an assessment of knowledge and new avenues for research*, koju je napisao M. Gudger 1998. godine, a koja je u svom fokusu imala komparativnu analizu kreditno-garancijskih shema. Tu su i studije autora Graham Bannock-a (1997.), koju je kasnije sumirao Jacob Levitsky (1997.) i proizveo najveću komparativnu studiju i analizu kreditno-garancijskih shema. Uključio je 85 zemalja koje su 1996. godine imale kreditno-garancijske sisteme. Bannock i Levitsky-eva studija su dale značajan doprinos u definiranju ključnih indikatora performansi kreditno-garancijskih shema. Postoji nekoliko istraživačkih članaka koji su nastojali usporediti garantne fondove različitih zemalja empirijskim metodama. Najtemeljitiji je svakako dokument Svjetske banke pod nazivom —*The Typology of Partial Credit Guarantee Funds Around the World* (Beck, Klapper and Mendoza 2008.). Ovo istraživanje je uključilo 76 garantnih fondova iz cijelog svijeta. Istraživanje je ukazalo na stupanj uključenosti vlade u programima kreditno-garancijskih shema, cijene koštanja istih, ciljane skupine, primijenjene interne procedure, primjenu metodologije i tehnika upravljanja rizikom te brojne druge relevantne pokazatelje. Sličnu studiju, malo više geografski fokusiranu pripremila je organizacija Go Network pod nazivom —*Benchmark Analysis of the Credit Guarantee Organizations in the Central, Adriatic, Danubian and South-Eastern European Space*. Ovo istraživanje je nastojalo definirati benchmark koji se tiče uloga garantnih fondova u 18 zemalja u Europi, što daje dobru osnovu za socio-ekonomski specifikum jako bitan za formiranje ovog instrumenta. Još jedno komparativno istraživanje je uradila Azijska razvojna banka pod nazivom *Development of Small and Medium-Sized Enterprise Credit Guarantee Companies* (Davies 2007.). U okviru ovog istraživanja, autor je analizirao 25 najvećih MSP garancijskih fondova iz cijelog svijeta, te uspoređivao relevantne pokazatelje. Ovaj dokument je ponovio većinu zaključnih razmatranja prethodno spomenutih dokumenata koji se opet vežu za stupanj vladine intervencije, te upravljanje rizikom. Dokument daje dobar temelj za usporedbu kreditno-garantnih programa u razvijenim zemljama, ali se ne bavi predmetnim instrumentarijem u zemljama u razvoju.

Model uspostave kreditno-garantnog fonda primjenom cash-pooling sistema u ovom radu je analiziran korištenjem primarnih podataka prosječnog dnevnog stanja računa Vlade Unsko-sanske županije, Javnih ustanova i Javnih poduzeća u razdoblju siječanj – lipanj 2013. U radu je primijenjena metoda nepotpune indukcije i metoda modeliranja, odnosno model „idealnog u realnom“, sa fokusom na

² Food and Agricultural Organization of the United Nations

prijenos dobivenih podatka na realnu pojavu. Prostorni okvir rada je Unsko-sanska županija. Vremenski okvir rada je siječanj-lipanj 2013.

2. TEORIJSKI OSNOV CASH POOLING MODELA

Termin upravljanje novcem opisuje različite sisteme financiranja u poduzećima i korporativnim grupama. Iako se čini da je predmetni termin jako širok, u stvarnosti se odnosi na samo dva modela optimizacije likvidnosti. Ova dva modela su *cash pooling* i *netting* (Jansen J. (ur.), 2011., 3). Dakle, pored *cash poolinga*, postoji još jedan nadasve bitan drugačiji upravljački sistem, tzv. *netting*, odnosno sistem za poravnanje postojećih potraživanja i dugovanja između firmi u korporativnoj grupi.³ Međutim, naš fokus je svakako na *cash poolingu*, kao potencijalnom modelu koji može poslužiti uspostavi kreditno-garantnih fondova, na najjednostavniji i najprihvatljiviji način, uzimajući u obzir nedostatnost proračunskih sredstava.

Cash pooling je prvobitno nastao u korporacijama/holdinzima, s ciljem boljeg upravljanja ukupnim financijskim resursima korporacija. Primjena ovog alata u financijskom menadžmentu se brzo prenijela na poduzeća, ali i javni sektor.⁴ U svrhu privlačenja takvih klijenata, banke su uspostavile i vremenom razvile uslugu *cash poolinga*. On **predstavlja** strukturu sačinjenu od više računa, čija se stanja koncentriraju, odnosno objedinjuju. S ciljem boljeg upravljanja likvidnošću u smislu optimiziranja kamata koje banka plaća/naplaćuje, *cash pooling* omogućuje da se pozitivna i negativna salda na različitim bankovnim računima sagledavaju kao jedan zbirni saldo. Dakle, *cash pooling* je inovativna metoda agregiranja stanja više računa jednog poslovnog subjekta ili grupe klijenata unutar banke, s ciljem boljeg upravljanja sredstvima, odnosno bolje likvidnosti članova pool-a. (VABA Banka, 2013.).

Ova bankarska usluga⁵ po svojim karakteristikama je uglavnom interesantna grupama, poslovno ili vlasnički povezanih, poslovnim subjektima (poduzećima, holdinzima, kantonima, gradovima, općinama i sl.). „Radi se efikasnom alatu upravljanju gotovinom koji se kombinira sa decentraliziranim upravljanjem računima,

³ Netting daje roditeljskoj tvrtki korporacijske grupe uvid u odnose potraživanja, te druge bitne informacije koje se tiču transakcija unutar grupe. Daje mogućnost smanjenja troškova bankovnih transakcija. Više o nettingu u: Wilco D., *Cash Pooling and Netting: Two Cash Management Instruments*, NIBE, Nederlands Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf, 1993.

⁴ Iako u BiH još uvijek niti jedna jedinica lokalne uprave, uključujući županije, ne primjenjuje ovaj model, koji pored mogućnosti uspostave kreditno-granatnog fonda o čemu će ovdje biti govora, nudi i brojne druge prednosti i pogodnosti „samofinanciranja“, te mogućnosti uštede.

⁵ Kada govorimo o našoj regiji, usluge ovakve vrste su najdominantnije u susjednoj Republici Hrvatskoj

centraliziranom koordinacijom grupne likvidnosti i optimalizacijom kamatnog rezultata“ (Bajraktarević, 2010., 40).

Prema analizi trenutno dostupnih usluga ovakve vrste u regiji, u cash pool se mogu uključiti isključivo redovni računi sa svojim podračunima, odnosno računi putem kojih se vrši platni promet, te dopušteno prekoračenje, dok se na depozitne i kreditne račune ova vrsta vođenja računa ne može primijeniti. Uspostava cash poola ima smisla kada poslovni subjekt ima otvoreno više računa koji bi bili uključeni u cash pool ili kada ima mogućnost optimiziranja stanja po računima (paralelno postojanje dugovnog i potražnog stanja na različitim računima). Cash pooling usluga je definitivno opcija koju, s obzirom na trenutnu situaciju proračuna, u BiH trebaju razmotriti JLU, te potraživati istu od bankarskog sektora u BiH, s obzirom na mogućnost ostvarivanja povoljnije kamatne stope na sredstava dana drugima, ali i na posuđena sredstva od drugih (interna kamatna stopa), manje kamatnih rashoda, lakšeg investiranja sredstava, efikasnijeg financiranja unutar grupe te smanjenja administrativnog dijela poslovanja. Također, ova opcija bi JLU dala mogućnost da pored efikasnijeg praćenja likvidnosti, ima bolji uvid u dnevna stanja i promete po računima, ali i stvorila bi bolju pregovaračku poziciju nasuprot banaka s obzirom na status „velikog klijenta“.

Kad se formira cash pooling, članovi koji imaju višak sredstava na računu, ostvarili bi kamatu po dvije osnove - internu kamatu na iznos plasiranih sredstava drugim članicama cash poolinga ili redovnu kamatu koja raste sukladno prosječnom stanju depozita. Članovi cash poolinga koji koriste tuđa sredstva plaćaju također internu kamatu na sredstva iz cash poola. Kamata na sredstva banke se plaća samo kada sredstva iz cash poola nisu dovoljna. Odnosno, prvo bi se koristila sredstva članova cash poola, čija je cijena niža od cijene sredstava banke. Sredstva banke se koriste samo u slučaju kad sredstva članova cash poola nisu dovoljna za izvršenje naloga za plaćanje (VABA Banka, 2013.).

U kontekstu tipologije cash pooling proizvoda dostupnih na tržištu postoje stvarni cash pooling (eng. physical pooling)⁶ i obračunski cash pooling (eng. notional pooling). U prvom slučaju se salda „stvarno“ prebacuju na vodeći račun, dok se u drugom slučaju radi o virtualnom objedinjavanju sredstava po računima klijenata

⁶ U okviru ove vrste cash poolinga postoje sljedeći modeli: Zero Balancing predstavlja vrstu objedinjavanja stanja na participirajućim računima/podračunima u kojima se stanja svih računa/podračuna stvarno na kraju dana svode na nulu (zero), tako što se prebacuju na jedan Glavni račun., Target Balancing je vrsta objedinjavanja sredstava na participirajućim računima/podračunima gdje se, temeljem prije utvrđenih ciljanih završnih dnevnih stanja po računima/podračunima, sva sredstva koja premašuju spomenuto ciljano stanje prenose na kraju dana na jedan Glavni račun i Percentage Balancing predstavlja vrstu objedinjavanja sredstava na participirajućim računima/podračunima u kojima se, temeljem prije utvrđenog postotka od završenog dnevnog stanja po računima/podračunima, sredstva u spomenutom postotku na kraju dana stvarno prenose na jedan Glavni račun. (Bajraktarević 2010., p 40)

bez stvarnog pomicanja sredstava s njihovih računa, stoga stanja na tim računima ostaju nepromijenjena, i na tržištu se nudi na bazi jedne valute i na lokalnoj razini.

Sukladno tome, optimalno rješenje za klijente u Bosni i Hercegovini bio bi obračunski cash pooling (eng. notional cash pooling), kojeg između ostalog karakterizira proporcionalna alokacija kamate.⁷

2. USPOSTAVA CASH POOLING SERVISA ZA POTREBE JEDINICA LOKALNE UPRAVE

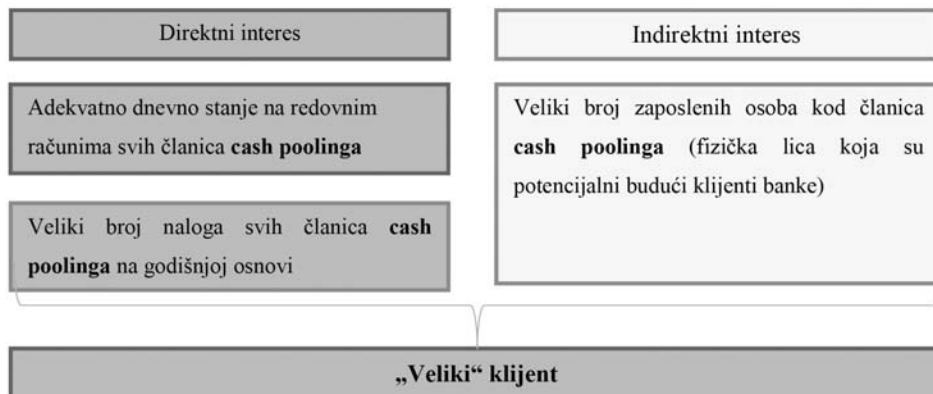
Bosanskohercegovačke vlasti na svim razinama trenutno se suočavaju s ogromnim proračunskim deficitima. U ovoj situaciji nelikvidnosti prioritet se daje redovnim, zakonom propisanim obvezama. Dakle, evidentno je kako ovakav ambijent ne daje mogućnost JLU (općini ili županiji) za nove investicije i razvojne projekte, te se ključni realni sektor zanemaruje. Istovremeno u kontekstu lokalnog razvoja JLU su upravo te koje trebaju dati najveći doprinos unaprjeđenju konkurentnosti područja i stvaranju povoljnog poslovnog okruženja. JLU su nosioci politike lokalnog razvoja, te se od njih očekuje da kreiraju instrumente koji će stimulirati privatni sektor, s ciljem investiranja, zapošljavanja i njihovog razvoja. Kreiranje ovih instrumenata nije moguće bez specifičnih resursa, a najčešći resurs koji treba imati na raspolaganju su financijska sredstva, pa je stoga najveći izazov pred institucijama odgovor na pitanje: kako u okviru postojećih resursa stimulirati i razvijati privredu.

Jedan od mogućih odgovora na to pitanje je cash pooling, na temelju kojeg javna strana postiže daleko kvalitetniji odnos s bankom, nego što je to jednostavno obavljanje usluga platnog prometa. Naime, banke imaju svoje razloge zbog kojih su se opredijelile da ovu vrstu usluge provode i sa javnim institucijama. Institucije vlasti su atraktivan klijent za kojeg se banke bore i u sasvim normalnim ekonomskim prilikama. Međutim, u vrijeme recesije, institucije vlasti postaju izrazito atraktivan klijent, jer su aktivnosti privatnog sektora značajno smanjene, te je sasvim sigurno da niti jedna banka ne želi izgubiti javnu instituciju kao klijenta, odnosno da želi dobiti novog klijenta sa javnim predznakom. Nadalje, u nadležnosti JLU se nalaze javna poduzeća (JP) i javne ustanove (JU) koje na raspolaganju imaju određene financijske resurse. Osim značajne doze sigurnosti koje nose sa sobom sve navedene javne institucije, oni su poslodavci velikog broja fizičkih osoba, koji se uglavnom, prije ili kasnije, opredjeljuju da koriste usluge iste banke kao i njihov poslodavac. Njihovim zajedničkim nastupom prema

⁷ Uopćeno o tipovima ovog instrumenta upravljanja likvidnošću u primjerima svjetske prakse vidi u : Fittell T.-Williams R. (ur.) *HSBC's Guide to Cash and Treasury Management in Asia Pacific*, PPP Company Limited, Hong Kong 2007., i u *Cash Pooling: A Practical Global Handbook*, Globe Business Publishing Limited, 2013.

banci, stvara se efekt „velikog klijenta“ koji banku koja želi da ostvari ovaj interes primorava na određene ustupke.

Shema br. 1: Karakteristike „velikog“ klijenta i interesa koji oni nose sa sobom



Izvor: provedeno istraživanje 2013.-2014.

Stoga su od presudnog značaja za formiranje ovog odnosa između JLU i banke informacije o tome koliko sredstava bi moglo biti na redovnim računima i podračunima koji su predmet cash poolinga, te koliko zaposlenika imaju vlasnici ovih računa, jer oni predstavljaju potencijalne buduće klijente banke. Što su ove vrijednosti veće, to je veća i spremnost banke da kreira određene ustupke kojima bi pridobila javnu stranu da se opredijeli baš za tu banku. Prema primjerima cash poolinga koji su uspostavljeni u nekoliko županija u Republici Hrvatskoj, ti ustupci ogledaju se u:

- ◆ Drastično smanjenim naknadama bankarskih usluga. Banke iskazuju simboličan iznos na godišnjoj razini koji se odnosi na troškove platnog prometa. („veliki klijent“ ima povlaštene cijene bankarskih usluga).
- ◆ Uspostavljenoj kreditnoj liniji za investicijske kredite za članice cash poolinga pod povoljnim uvjetima, čija je glavna karakteristika da se članice kreditiraju međusobno na temelju virtualnog zbira raspoloživih sredstava udruženih u cash pool, a prihod od kamata se alocira proporcionalno članicama cash poolinga prema strukturi njihovog udjela u ukupnom iznosu u cash pool-u. Takav režim financiranja razvojnih projekata važi sve dok iznos ukupnog zaduženja prema dnevnom stanju ne premašuje ugovoreni prag⁸. Članice mogu probiti ovaj prag, ali nakon toga banka na razliku

⁸ Ugovoreni prag je minimum sredstava u virtualnom zbiru koji ne može biti stavljen u funkciju zaduživanja.

sredstava obračunava drugu kamatnu stopu, koju članice u ovom slučaju plaćaju banci. Ova kamatna stopa je obično veća od kamatne stope koju su članice međusobno ugovorile i manja od tržišne kamatne stope.

- ♦ Povećanom udio namjenskih (investicijskih) kredita u ukupnom plasmanu kredita banke na području županije. Županije su od banaka tražile da se više sredstava plasira u investicijske kredite, a manje na potrošačke kredite i na taj način su direktno utjecale na povećanje investicija u njihovim županijama.
- ♦ Uspostavljenim kreditnim linijama za MSP, studente (studentski krediti) i slične ciljane skupine pod povoljnim uvjetima.
- ♦ Odobrenim odgovarajućim multiplikatorima i kreiranim povoljnim uvjetima za županijske kreditno-garancijske fondove.

Dakle, banke će definitivno iskazati spremnost da, ovisno o potencijalu koji sa sobom donose članice cash poolinga, ove proizvode učine manje ili više primamljivim. Promatrano s aspekta JLU, ključne pretpostavke za uspostavu cash poolinga su postojanje financijskih resursa i spremnost da se isti udruže radi stjecanja statusa „velikog“ klijenta i bolje pregovaračke pozicije. U tom slučaju JLU može da pokrene pregovaračku proceduru za uspostavu cash poolinga.

Kao što je već ranije navedeno, za JLU nije prikladan stvarni cash pooling, već virtualni ili obračunski cash pooling (*eng.* notional cash pooling) u kojem nema stvarnog transfera sredstava s računa na račun, već se operira virtualnim portfeljom koji je sačinjen od zbira stanja na svim računima članica poola kod banke koja vrši servis cash poolinga.

U odnosu na tradicionalni pristup, u kojem JLU i institucije u njihovoj ingerenciji posluju sa jednom ili više banaka, plaćajući punu cijenu usluga platnog prometa i pri tome niti na koji način ne utječu na politiku banke u kontekstu lokalnog razvoja, te istovremeno, kod iste banke drže značajne sume novca, a da pri tome nemaju nikakvog ili imaju veoma mali interes po osnovu pasivne kamatne stope, u modelu obračunskog cash poolinga se postižu uštede, povećavaju prihodi po osnovu kamata, te kreiraju instrumenti koji imaju pozitivan utjecaj na lokalni razvoj. I pored činjenice, da se putem cash poolinga reducira dobit koju ostvaruje banka po osnovu pružanja usluga, JLU i njeni partneri raspolažu sa dovoljno elemenata koji privlače pažnju banke i osiguravaju njen interes za dalju suradnju. Upravo iz tog razloga, cash pooling je izvrsna prilika za JLU da u okviru svojih ingerencija uspostave ovaj mehanizam i putem njega osiguraju dostupnost drugih razvojnih instrumenata, među kojima se svrstava i kreditno-garancijski fond.

3. FORMIRANJE KREDITNO-GARANCIJSKOG FONDA U OKVIRU CASH POOLING ARANŽMANA

Uspostava kreditno-garancijskog fonda u okviru cash pooling aranžmana se u odnosu na uspostavu ovog instrumenta na neki drugi način ne razlikuje kada su u pitanju suštinske karakteristike, te ostvareni učinak na ciljane skupine, izuzev u činjenici da JLU koja uspostavlja ovaj instrument, udio sredstava osigurava (ne nužno) putem kreditnog aranžmana iz virtualnog portfelja namijenjenog za kreditiranje članica cash poolinga. Preostali dio sredstava osigurava banka u iznosu koji je predviđen ugovorenim multiplikatorom. Kako JLU u suradnji sa javnim ustanovama, javnim poduzećima i drugim organizacijama i institucijama mogu da uspostave cash pool, je predstavljeno u shemi br. 1 (ispod).

Na temelju informacija koje su prikupljene od uposlenika Vlade, odnosno Ministarstva financija Vlade, Javnih ustanova i Javnih poduzeća u Unsko-sanskoj županiji, utvrđen je iznos sredstava koje Vlada, Javne ustanove i Javna poduzeća imaju na raspolaganju, te je utvrđen prosječan iznos dnevnog stanja ovih institucija. Prilikom provođenja ovog istraživanja u obzir su uzete samo Vlada i druge institucije koje na raspolaganju imaju značajnija sredstva, što ne isključuje mogućnost drugih institucija od županijskog značaja da se uključe u cash pool Unsko-sanske županije.

Tabela 1: Pregled prosječnog dnevnog stanja u razdoblju siječanj – lipanj 2013. godine⁹

R.br	Naziv	Iznos
1	Vlada Unsko-sanskog kantona	10.150.000
2	Podračun civilne zaštite	1.455.000
3	Fond za zdravstveno osiguranje	305.900
4	JP Unsko-sanske šume	10.180.000
5	Ukupno	22.090.900

Izvor: provedeno istraživanje 2013.-2014.

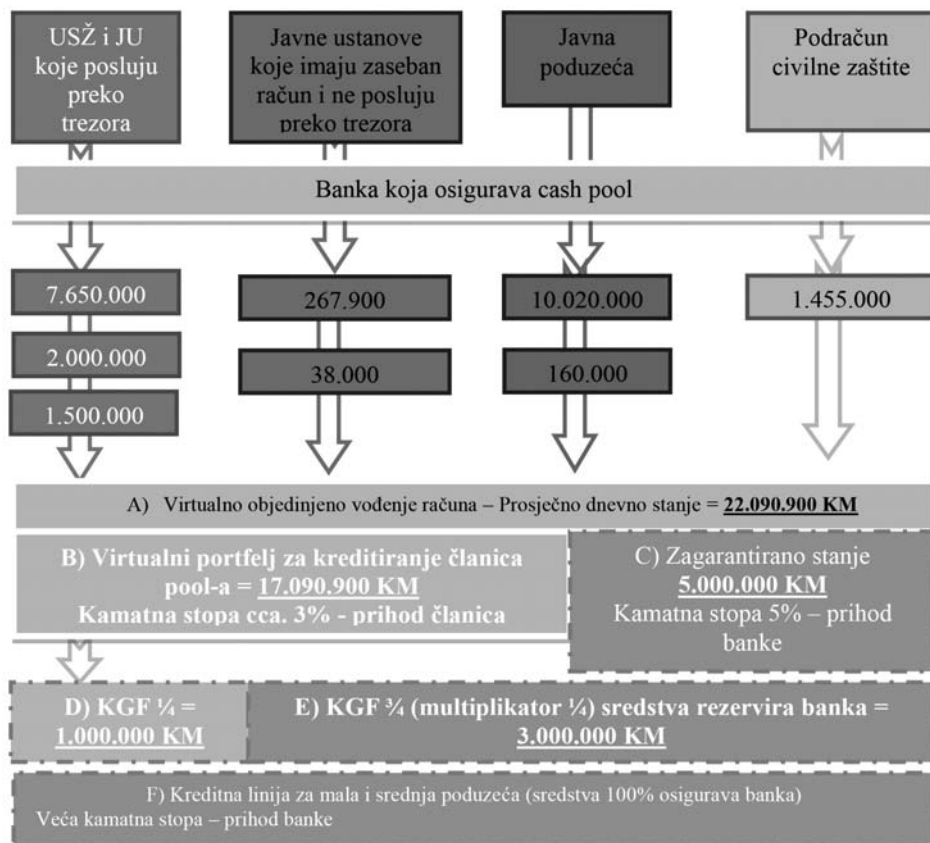
Cash pool je model poluotvorenog tipa i u njega se pristupa dobrovoljno, na poziv nositelja cash poola.¹⁰

⁹ Informacije prikupljene putem intervjua predstavnika nadležnih institucija.

¹⁰ Prema primjeru Varaždinske županije, koja je uspostavila dva cash poola (sa dvije banke), osim same županije, članice su općine, javne ustanove i javna poduzeća. Prvobitno su u ovaj sistem bile uključene samo institucije iz Varaždinske županije, no kako je izražen interes od strane institucija iz susjednih županija, a pri tome nije postojala prepreka za njihovo uključivanje, članstvo je prošireno i na druge zainteresirane institucije koje imaju sjedište u susjednim županijama. Ono što je karakteristično, za ova dva primjera cash poola je činjenica da se broj članica cash poola kontinuirano

Jedna od osnovnih karakteristika koja nastaje ulaskom svake članice u cash pool je ušteda u troškovima bankarskih usluga. Prema prikupljenim informacijama, od strane Vlade Unsko-sanske županije, Javnih ustanova i javnih poduzeća obuhvaćenih u tabeli br. 1, njihovi zajednički troškovi bankarskih usluga su u 2010. godini iznosili između 130.000 i 150.000 KM. S druge strane, na temelju informacija prikupljenih u bankama, ali i iskustva koja imaju institucije u Republiku Hrvatskoj, jasno je da su banke spremne ovu uslugu osigurati za 30.000 – 40.000 KM, čime se u startu ostvaruje ušteda u iznosu od minimalno 100.000 KM. S druge strane, članice cash poola će povećati prihod po osnovu pasivne kamate, koji će od strane banke biti povećan u odnosu na onu kamatu koju su članice ostvarivale u prethodnom periodu minimalno 50%.

Shema 2: Cash pool JLU i drugih institucija i organizacija



Izvor: provedeno istraživanje 2013.-2014.

povećavao i do sada niti jedna institucija nije istupila iz članstva, što potvrđuje kvalitetu i svrsishodnost ovog instrumenta.

Obrazloženje:

Virtualno objedinjeno vođenje računa

Prema prikupljenim informacijama od Ministarstva financija Vlade Unsko-sanske županije, prosječno zbirno dnevno stanje obuhvaćenih računa iznosi 22.090.000 KM. Tu su obuhvaćeni odgovarajući računi Vlade Unsko-sanske županije, uključujući sredstva civilne zaštite, računi JU Fond za zdravstveno osiguranje, te računi JP US Šume.

Portfolio za kreditiranje članica pool-a

Od ukupnog iznosa navedenog u prethodnom stavu, jedan dio sredstava se stavlja na raspolaganje za investicijsko kreditiranje članica pool-a pod uvjetima i redovnim procedurama banke, s tim da se članice pool-a prethodno dogovaraju o iznosu kamate i koja iznosi oko 3%. Prihod od kamate se alocira članicama pool-a, prema strukturi udjela u zbirnom saldu na dan obračuna kamate. U ovom slučaju to je iznos od 17.090.900 KM.

Zagarantirano stanje

Članice pool-a u dogovoru sa bankom utvrđuju zagarantirano stanje koje će u zbiru članice imati na stanju. Predviđeni iznos je 5.000.000 KM. U slučaju da se po osnovu kredita navedenih u stavu B) probije ovaj prag, banka na razliku sredstava obračunava drugu, veću kamatnu stopu, koja predstavlja prihod banke.

Iznos investicije za kreditno-garancijski fond

Vlada USK će putem kreditne linije iz stava B) osigurati 1.000.000 KM za kreditno-garancijski fond, na temelju kojih će osigurati kreditno-garancijski portfelj.

Multiplikator

Nakon što Vlada Unsko-sanske županije osigura 1.000.000 KM, u pregovorima sa bankom se definira multiplikator. Prema prikupljenim informacijama od relevantnih bankarskih menadžera, realno je očekivati multiplikator u odnosu 1:4 prema kojem će ukupni kreditno-garancijski portfelj biti 4 puta veći u odnosu na osigurana sredstva Vlade. Ova sredstva rezervira banka.

Kreditne linije za specifične ciljane skupine

Postojeći cash pool aranžman Vlada Unsko-sanske županije može iskoristiti da utječe na karakter kreditnih sredstava koje će komercijalno biti plasirane od strane selektirane banke (investicijski vs. potrošački krediti) ili da utječe da banke formiraju povoljne kreditne linije za specifične ciljane skupine (npr. mala i srednja poduzeća, inovacije, izvoz, i sl.) Za uspostavu cash pool-a potrebno je osigurati nekoliko ključnih pretpostavki i provesti sljedeće aktivnosti:

- ◆ Odluka na političkoj razini (I faza unutar stranke, II faza prema koalicijskim partnerima);
- ◆ Upoznavanje svih ključnih donosioca odluka u ciljanim institucijama (lobiranje);
- ◆ Sklapanje sporazuma sa članicama (institucijama koje su odlučile da se pridruže i nastupaju u ulozi velikog klijenta, a to su bile JU, JP, d.o.o u vlasništvu županije, općine i gradovi);
- ◆ PR: Predstavljanje projekta, upoznavanje šire javnosti s ciljevima projekta;
- ◆ Pregovori sa bankom;
- ◆ Zaključivanje ugovora sa bankom.

Dakle, prije potpisivanja ugovora sa bankom, potrebno je da Unsko-sanske županije pokrene pregovore sa bankama i u okviru pregovaračke procedure identificira najpovoljniju banku. Predmet pregovora između Unsko-sanske županije i banke su ovom slučaju sljedeći tehnički i financijski elementi dani u tablici 2.

Tabela 2: Tehnički i financijski elementi kreditno-garancijskog fonda:

Tehnički dio ponude	Financijski dio ponude
Dio zajma za koji garantira banka (snošenje rizika)	Kamatna stopa za klijente
Multiplikator	
Bankarska provizija	
Osiguranje kredita (kolaterali)	
Redovno obavješćavanje GA od strane banke	
Obuka osoblja Garancijske agencije/Službe	

Izvor: provedeno istraživanje 2013.-2014.

Dio zajma za koji garantira banka (snošenje rizika)

Za jedinicu lokalne uprave koja uspostavlja KGF kao i za krajnjeg korisnika KGF-a poželjan je što veći procent zajma koji garantira banka. U tom slučaju manje su šanse da će banka tražiti i dodatni kolateral pri odobravanju kredita iz KGF-a. Međutim, snošenje rizika koji banka prihvaća razlikuje se od slučaja do slučaja, te je ovaj kriterij nemoguće unaprijed jasno definirati. Ukoliko se i definira, znatno će utjecati na ostale kriterije KGF-a.

Multiplikator

Na temelju ostvarenog multiplikatora se utvrđuje ukupni kreditno-garancijski portfelj. S aspekta JLU, poželjno je da se ostvari što je moguće veći multiplikator, ali da pri tome drugi elementi ne izlaze iz očekivanih okvira (visina kamatne stope i dio zajma koji garantira banka). Ukoliko se jasno definira dio zajma za

koji garantira banka, tada su multiplikator i dio zajma za koji garantira banka obrnuto proporcionalni. Što je veći multiplikator, osigurava se veći fond za izdavanje garancija, čime se kreditni portfelj značajno povećava. Ukoliko se izdaju garancije 50% od iznosa kredita, tada bi kreditni portfelj iznosio minimalno 2 x (multiplikator x početni kapital KGF-a).

Bankarska provizija

S aspekta JLU je poželjno ostvariti što je moguće manju bankarsku proviziju i na taj način učiniti ovaj instrument povoljnijim za njegove korisnike. Proviziju banke je moguće ugovoriti fiksno i uglavnom ne ovisi o ostalim faktorima KGF-a osim o procedurama odobrenja, složenosti kreditnog procesa, vrsti kredita itd.

Osiguranje kredita (kolaterali)

Kao osnovno osiguranje kredita JLU izdaje garanciju iz KGF-a. Pored ove garancije, banka može zahtijevati dodatno osiguranje (kolateral), a u ovisnosti o bonitetu korisnika kredita, roku trajanja kredita i ostalim faktorima. Dodatni kolateral mogu biti mjenice i mjenične izjave, jamstva, sudužništvo, čiji ponder je jednak nuli (osiguranje = 0%) i u pravilu se zahtijeva neka od ovih vrsta osiguranje. Kvalitetnije vrste kolaterala banka će tražiti u slučaju da garancija iz KGF-a nije dovoljno osiguranje, naročito ako je slabiji bonitet krajnjeg korisnika, a to poskupljuje cijeli proces izdavanja kredita. Najčešći dodatni kolateral je hipoteka na stambenim ili poslovnim nekretninama, zalog na opremi ili depozit. Za krajnjeg korisnika je ovo najmanje povoljan aranžman, jer poskupljuje proces, produžava proceduru i zalaže vlastitu imovinu.

Redovno obavještavanje Garancijskog odbora od strane banke

Prilikom definiranja odnosa između banke i institucije koja upravlja garancijskim fondom potrebno je osigurati redovno informiranje od strane banke. Obavještavanje se dogovara na tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj ili polugodišnjoj razini, tj. ovisi o potrebama KGF-a.

Obuka osoblja institucije koja upravlja garancijskim fondom

Obuka osoblja se može izvršiti pri potpisivanju ugovora između KGF-a i banke. Ova obuka može biti formalna i neformalna, ovisno o stručnosti osoblja koje upravlja KGF-om kao i potrebama. Na obostranu korist ova obuka nema dodatnih troškova.

Kamatna stopa za klijente

Kamatnu stopu na kredite za klijente utvrđuje banka. Može biti fiksna i varijabilna (kamatna marža + Euribor). Prilikom uspostave KGF-a i ugovora sa bankom

može se definirati gornja granica koju k.s. ne smije prelaziti pri odobravanju kredita. Također je moguće definirati i gornju granicu po proizvodima. Ovaj kriterij je u ovisnosti o drugim kriterijima, a naročito multiplikatoru i dijelu zajma koji garantira banka. Optimum bi bio da se postigne veći multiplikator, veći dio zajma koji garantira banka, niži stupanj dodatnog kolaterala (mjenice) i što niža kamatna stopa. Zbog ovog razloga je najpovoljnije za JLU da raspiše tender i odabere najpovoljniju banku.

Pasivna kamatna stopa

Pasivna kamatna stopa se obračunava na sredstva koja se deponiraju na transakcijskom računu banke u namjenu KGF-a. Kamatna stopa se može formirati kao fiksna i kao varijabilna (usklađena za Euribor). Ukoliko se dogovori veća pasivna kamatna stopa, posljedica toga je i veća aktivna kamatna stopa na kredite za klijente.

Mogućnost ponovnog pregovaranja

Mogućnost ponovnog pregovaranja dopušta JLU da nakon izvjesnog perioda od uspostave KGF-a može pregovaranjem postići bolje uvjete ili ispraviti uočene nedostatke u ugovoru i suradnji sa bankom. Po isteku određenog perioda mogu se pojaviti određeni nedostaci u procesu ili troškovima provođenja KGF-a, što se ponovnim pregovaranjem može unaprijediti. Od progressa suradnje JLU i banke zavisi i mogućnost postizanja boljih uvjeta u procesu ponovnog pregovaranja.

Prednosti koje donosi formiranje kreditno-garancijskog fonda putem cash pool-a ogledaju se u sljedećem:

- ◆ Inicijalna sredstva za formiranje kreditno-garancijskog fonda su osigurana putem cash pool-a. Ukoliko osnivač (JLU) ima stabilno prosječno dnevno stanje na redovnim računima, u tom slučaju nema troškova kamata koje članice pool-a plaćaju međusobno prilikom zaduživanja putem cash pool-a.
- ◆ JLU koja uspostavlja cash pool ima ulogu „velikog klijenta“ koja joj osigurava bolju pregovaračku poziciju, što znači i bolje uvjete koji će biti sadržani u kreditno-garancijski fond.

3.1. Visina kreditno-garancijskog portfelja i očekivani efekti

Visina kreditno-garancijskog portfelja i očekivani efekti su kreirani na temelju pretpostavke da će Unsko-sanske županije, putem kreditne linije uspostavljene u okviru cash pool-a, osigurati inicijalna sredstva u visini 1.000.000 KM i drugih prosječnih vrijednosti koje su prema provedenom istraživanju ostvarene u drugim KGF-ovima u BiH.

Tabela 3: Visina kreditno-garancijskog portfelja i očekivani efekti

Rezervirana/uložena sredstva ¹¹	1.000.000 KM
Multiplikator	1:4
Portfelj	4.000.000 KM
Prosječan odnos/visina traženog kolaterala	1:1,5
Maksimalan iznos garancije	do 50% od zaduženja ili do 100.000 KM

Izvor: provedeno istraživanje 2013.-2014.

Tabela 4: Očekivani efekti jednog ciklusa KGF-a

Maksimalna visina kredita (garancija 50%) ¹²	200.000 KM
Maksimalan iznos garancije	100.000 KM
Prosječan iznos kredita ¹³	80.000 KM
Prosječan iznos garancije ¹⁴	40% od visine zaduženja
Minimalan broj plasiranih kredita uz pomoć KGF-a	40
Očekivani broj plasiranih kredita	125
Očekivani obim investicija iniciran putem KGF-a	10.000.000 KM

Izvor: provedeno istraživanje 2013.-2014.

Činjenični učinci primjene modela cash pool-a u svrhu KGF-a

- ♦ Ostvarena ušteda u troškovima bankarskih usluga; sve članice umanjuju troškove cash pool-a za 8 do 10 puta.

¹¹ Sredstva koje osigurava Vlada Unsko-sanske županije iz vlastitog portfelja – nema kamata za članice pool-a.

¹² Maksimalan iznos kredita koji je namijenjen ovoj ciljanoj skupini se veže za visinu kolaterala. U slučaju da se kredit izdaje na temelju garancije koja pokriva maksimalni iznos od 50% od ukupnog zaduženja, u tom slučaju kredit ne može biti veći od 200.000 KM. Kredit može biti i veći od ovog iznosa, ali visina izdanih garancija ne može preći 100.000 KM.

¹³ U skladu sa karakteristikama ciljane skupine, očekivana prosječna visina kredita koja će biti plasirana putem KGF-a iznosi 80.000 KM. Ovaj iznos je prosječna visina zaduženja preko KGF-a sa sličnim karakteristikama koji djeluju u BiH.

¹⁴ U skladu sa iskustvima drugih KGF u BiH, prosječna visina izdane garancije iznosi 40% od visine zaduženja, te prema tome, kreditno-garancijski portfelja će biti iskorišten za plasman većeg broja kredita.

- ◆ Povećan prihod po osnovu pasivne kamate za minimalno 50%, kao i po osnovu prihoda koje članice pool-a ostvaruju na temelju kreditne linije za članice pool-a, a u kojoj prihoduju dio kamate od 3%, koji je proporcionalan udjelu u zbiru stanja svih računa od kojih je sačinjen cash pool.
- ◆ Smanjeni troškovi investicijskog ulaganja za razliku između troškova tržišnih kamatnih stopa i kamatne stope koju članice ostvaruju u kreditnoj liniji za investicije uspostavljenoj na temelju cash pool-a.
- ◆ Uspostavljen kreditno-garancijski fond bez direktne potrošnje budžetskih sredstava, te uspostavljena bolja pregovaračka pozicija za Unsko-sansku županiju, koja proizlazi iz statusa „velikog klijenta“ i koja čini temelj za postizanje boljih elemenata od kojih se sastoji kreditno-garancijski fond.
- ◆ Vlada Unsko-sanske županije rezervira 1 milion KM i zahvaljujući tome uspostavlja kreditno-garancijski fond čiji portfelja iznosi 4 miliona KM.
- ◆ Vlada Unsko-sanske županije će ovim instrumentom, samo u jednom ciklusu njegovog egzistiranja koji je ekvivalentan visini KGF portfelja (portfelja se obnavlja, izvršavanjem obaveza klijenata koji su se zadužili) stimulirati preko 125 poduzeća koji će investirati preko 10.000.000 KM.

4. ZAKLJUČAK

Pristup financijskim sredstvima za mala i srednja poduzeća, posebno u zemljama u tranziciji, jedan je od najvećih problema u kontekstu razvoja poduzetništva. Nepovoljni i uglavnom nedostupni bankovni krediti su najčešće jedini izvor eksternog financiranja. Mala i srednja poduzeća se često suočavaju sa poteškoćama kada apliciraju za financiranje investicija i obrtnog kapitala, s obzirom na činjenicu da banke često doživljavaju ovakvu vrstu kredita visokorizičnim, skupim i sa niskom stopom povrata. Banke stoga traže ispunjenje precijenjenih zahtjeva za kolateralom, koje MSP uglavnom nisu u mogućnosti ispuniti. Instrument koji nudi rješenje za prevladavanje ovog jaza jeste kreditno-garantni fond. Kreditno-garantni fond predstavlja financijski interventni instrument koji omogućava bržu „cirkulaciju“ financijskih sredstava i time doprinosi „gašenju“ insolventnosti MSP-a, odnosno doprinosi lakšem pristupu kapitala za mala i srednja poduzeća.

Iako je pokretačka snaga razvoja MSP sektora neupitna s obzirom da predstavljaju generator promjena u ekonomiji jednog lokaliteta, evidentan je nedostatak institucionalne podrške te postojanja povoljnog poslovnog ambijenta uopće, sa naglaskom na neadekvatnu financijsku podršku poduzećima sa potencijalom brzog rasta. Naime, jedinice lokalne uprave (općina ili županija) jedan su od ključnih aktera u procesu stvaranja boljeg poslovnog okruženja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva kao okosnice bosanskohercegovačke privrede, te se od njih očekuje da kreiraju instrumente lokalnog ekonomskog razvoja, kao što

su kreditno-garantni fondovi. Međutim, kreiranje ovih instrumenata nije moguće bez specifičnih resursa, a najčešći resurs koji treba imati na raspolaganju su finansijska sredstva, pa je stoga najveći izazov pred institucijama odgovor na pitanje: kako u okviru postojećih resursa stimulirati i razvijati privredu.

S obzirom na činjenicu da su sve razine izvršne vlasti u BiH suočeni sa značajnim deficitima, te u ovom trenutku nisu u mogućnosti da izvršavaju redovne, zakonom propisane obveze, teško je očekivati da se u takvom ambijentu JLU (općina ili županija) mogu odlučiti za nove investicije za koje će izdvojiti sredstva iz proračuna. Potencijalno rješenje ove situacije, jeste kreiranje kreditno-garantnog fonda u okviru cash pooling aranžmana. Naime, ovakav kreditno-garantni fond se u odnosu na uspostavu ovog instrumenta na neki drugi način ne razlikuje kada su u pitanju suštinske karakteristike, te ostvareni učinci na ciljne skupine, izuzev u činjenici da JLU koja uspostavlja ovaj instrument, udio sredstava osigurava (ne nužno) putem kreditnog aranžmana iz virtualnog portfelja namijenjenog za kreditiranje članica cash poolinga. Preostali dio sredstava osigurava banka u iznosu koji je predviđen ugovorenim multiplikatorom.

Osim činjenice da kreditno-garantni fond u okviru cash pooling aranžmana omogućava JLU izvršenje zadatka stvaranja povoljnijeg poslovnog okruženja, te pružanje institucionalne podrške poduzećima sa potencijalom brzog rasta, nezamislive su operativne prednosti samog razvojnog instrumenta koje donosi formiranje kreditno-garancijskog fonda putem cash pool-a. Naime, inicijalna sredstva za formiranje kreditno-garancijskog fonda su osigurana putem cash pool-a. Ukoliko osnivač (JLU) ima stabilno prosječno dnevno stanje na redovnim računima, u tom slučaju nema troškova kamata koje članice pool-a plaćaju međusobno prilikom zaduživanja putem cash pool-a. Također, JLU koja uspostavlja cash pool ima ulogu „velikog klijenta“ koja joj osigurava bolju pregovaračku poziciju, što znači i bolje uvjete koji će biti sadržani u kreditno-garancijskom fondu.

LITERATURA

1. Bajraktarović, L. (2010.), Cash Management Concept, u *Časopis "Bankarstvo" broj 3/4 2010.*, Udruženje banaka Srbije, pp 36-54
2. Beck, T., L. Klapper, J. C. Mendoza, (2008.); *The Typology of Partial Credit Guarantee Funds around the World*, The World Bank Development Research Group, November 2008.
3. Benavente, J. M. et. al., (2006.), *An Economic Analysis*. World Bank Working Paper 222.
4. Boocock, G. and Shariff, M. N. M. (2005). Measuring the effectiveness of credit guarantee schemes, *International Small Business Journal*, 23, pp. 427.-454.

5. Chaityasit, A. *et. al.* (2006.), The Economic impact of Small Business Credit Guarantee in *TDRI Quarterly Review*, Jun 2006. 17.-21.;
6. Cowan, K., Alejandro D., and Alvaro Y. (2008.), The Effect of Partial Credit Guarantees on the Credit Market for Small Business Chile, *World Bank Conference on Partial Guarantee Schemes*, March
7. Cukauskienė, D. (2006.), *Additionality of Guarantee Schemes for Agricultural and Rural Development: Lithuanian Experience*, Presentation from Budapest Conference on Rural Guarantee Schemes
8. Davis, I. (2007.), *People's Republic of China: Development of Small and Medium-Sized Enterprise Credit Guarantee Companies*, Final report, Asian Development Bank,
9. Final Report Go Network Project, (2006.), *Benchmark Analysis of the Credit Guarantee Organizations in the Central, Adriatic, Danubian and South-Eastern European Space* (CADSES)
10. Fitts T and Williams R. (ur.) (2007.). *HSBC's Guide to Cash and Treasury Management in Asia Pacific*, Hong Kong PPP Company Limited
11. Gudger, M. (1998.), *Credit Guarantees: An Assessment of the State of Knowledge and New Avenues of Research*. FAO Agricultural Services Bulletin 129. Rome
12. Hrvatska poštanska banka, Cash pooling ili sustav objedinjenog obračunskog vođenja poslovnih računa,. Available from: <http://www.hpb.hr/?hr=cash-pooling-%28velike-tvrtke-%28poslovni-subjekti%29%29> [Accessed: 20.4.2013.]
13. Jansen J. (ed.), (2011.) *International Cash Pooling Cross-border Cash Management Systems and Intra-group Financing*, Munich: European Law Publishers
14. Levitsky, J. (1997.), *Credit guarantee schemes for SMEs – an international review*, Small Enterprise Development, Vol. 8, No. 2, June, 4.-17.
15. Marcel W. and Kennedy V.L. (2013.). *Cash Pooling: A Practical Global Handbook*, Globe Business Publishing Limited
16. Riding, A., Judith, M. and George H. (2007.). Incrementality of SME Loan Guarantees, *Small Business Economics*, 29 (1/2), pp. 47.-61.
17. Tulumović, R. (2010.) *Access to Finance Financial Requirements and Access to Finance (Sources of Financing) for SMEs in the Tourism, Wood and Light/Metal Industry*, USAID BiH
18. Wilco D., (1993.) *Cash Pooling and Netting: Two Cash Management Instruments*, NIBE, Nederlands Instituut voor het Bank- en Effectenbedrijf,
19. Zecchini, S. and Marco V. (2009.). The Impact of Public Guarantees on Credit to SME's, *Small Business Economics* 32 (2), pp. 191.-206.

Ermina Ramić, Ph.D., Assistant Professor
Faculty of Law, University of Bihać, Bihać, B&H
ermina.ramic@pravnofakultet.ba

A MODEL FOR ESTABLISHMENT OF CREDIT-GUARANTEE FUND USING THE CASH POOLING SYSTEM

Review

Abstract

Credit restrictions tend to disturb small businesses to develop their full economic potential. They produce significant negative effects on economic development in the long run. One of the instruments of the local / regional economic development that helps to overcome this problem is the credit guarantee fund. Taking into consideration the difficult situation of BiH budgets, and the current inability of the local governments to invest in the establishment of credit guarantee scheme, this paper aims to analyze and present the „cheap“ way to overcome this problem by establishing a model of credit guarantee funds, using the cash pooling system. The model is presented on the example of the Una-Sana Canton. The incomplete induction and modelling methods, and model “ideal in real”, focusing on the transmission of data collected on the real occurrence, were applied in this paper.

Keywords: *credit-guarantee fund, cash pooling model, Una-Sana Canton*

JEL: O016